

Implantación de las 5S en un entorno digital de trabajo

Las ideas fundamentales

La metodología de 5S digital aplica los principios de 5S a un entorno digital de trabajo:

1. Elimina lo innecesario y establece criterios para lo necesario
2. Define una estructura compartida de clasificación y/o etiquetado de la documentación digital
3. Gestiona los focos de suciedad y previene la aparición de nuevos innecesarios
4. Propone una gestión visual para mantener lo conseguido
5. Desarrolla los hábitos de disciplina mediante auditorías sistematizadas

Busca mejorar la productividad del individuo y del equipo en su entorno digital de trabajo, con la complicidad de las personas del área TIC.

Necesita un equipo de trabajo que comience con una zona piloto, con una dedicación de unas 50 horas/persona en un período de 3-4 meses.

Planificación del proyecto

- Elegir área piloto en la que conseguir resultados en un plazo de 3 meses: representativa, estable, abordable y que conduzca a mejoras de eficiencia.
- Configurar equipo de proyecto: facilitador/a, colaboradores/as del área, Sistemas de Información, ¿Calidad?, ¿Dirección?
 - ¿Tenemos conocimiento suficiente sobre los procesos de trabajo implicados en el área?
- Planificar la dedicación: prever 50 horas/persona. Hacer calendario de detalle.
- Anticipar necesidades: ¿software de apoyo?, ¿OK por parte de Dirección o de Sistemas de Información?, ¿formación?
- Indicadores globales: ¿en qué vamos a mejorar y cómo vamos a poder medirlo?

Definición

Seiri: (**separar** los elementos necesarios de los innecesarios y **eliminar** estos últimos).

Identificar los elementos necesarios e innecesarios, deshacerse de los innecesarios y evitar que vuelvan a aparecer.

- **Necesarios:** materiales (ficheros, correos electrónicos, aplicaciones u otros objetos digitales de información) que, sin ninguna duda, se van a necesitar en el futuro.
- **Innecesarios:** materiales (ficheros, correos electrónicos, aplicaciones u otros objetos digitales de información) que no tenemos previsto utilizar en un futuro (plazo concreto).

A tener en cuenta

- Definiciones claras de necesario e innecesario. Especial atención a la obsolescencia con el paso del tiempo.
- Disponer de software que nos ayude a detectar duplicados, carpetas vacías, elementos con mucha antigüedad, etc. Uso de acuerdo con el Área de Sistemas de Información.
- Conocer bien los elementos (ficheros, correos electrónicos, aplicaciones u otros objetos digitales de información) con los que tratar.
- Acotar bien el ámbito de documentos a explorar.
- Realizar una copia de seguridad de forma previa a comenzar la implantación.
- Considerar en qué momento y con qué tipo de dispositivo se tendrán que utilizar los documentos.
- La forma en que se va a utilizar la “jaula” para materiales dudosos.

Lista de chequeo de tareas a completar

- Acordar la definición de necesario/innecesario para los materiales que más problema ocasionan (si el volumen es muy grande priorizar con un criterio del estilo Pareto)
- Analizar la causa de aparición de innecesarios y proponer medidas para evitar que suceda en el futuro.
- Eliminar los elementos innecesarios.
- Formar en los criterios de necesario/innecesario. Atención a la obsolescencia por tiempo.
- Complimentar los siguientes registros:
 - Listado de necesarios.
 - Criterio de necesarios.
 - Listado de innecesarios.
- Recogida de indicadores y actualizar la información en el “Panel de Seguimiento”

Definición

- **Seiton (situar necesarios):** definir cómo deben ubicarse e identificarse los documentos / información de forma que sea evidente para cualquier persona del área e incluso para personas ajenas.
- Implica tomar decisiones respecto a:
 - La **ubicación** de cada elemento
 - **Identificación:** Nombre del documento, etiquetas o metadatos que ayuden a su localización y a describir los contenidos.
 - Necesidades de **codificación** para facilitar la “interpretación inequívoca” del contenido

A tener en cuenta

- Explicar qué contiene cada zona de almacenamiento (carpetas y documentos) y cómo se gestiona.
- Explicar al equipo los criterios y repasarlos de vez en cuando con auditorías en curso.
- No reinventar ruedas: utilizar criterios de agrupación e identificación ya existentes. Tener en cuenta criterios de calidad/gestión o de la organización existente.
- No complicar en exceso el árbol de carpetas/subcarpetas. La codificación puede ayudar a eliminar niveles.
- Consensuar todo lo que sea posible para garantizar que el sistema se mantendrá en el tiempo.
- Mantener un manual actualizado donde se explican los criterios de agrupación e identificación.

Lista de chequeo de tareas a completar

- Describir los criterios de ubicación de los elementos: qué contiene cada lugar de almacenamiento y cómo se gestiona.
- Identificar y ubicar los elementos según los criterios acordados.
- Analizar si los datos afectados por la LOPD u otros sensibles quedan bien resguardados con una gestión robusta.
- Analizar si la identificación realmente ayuda a conocer el contenido del documento de forma inequívoca.
- Complimentar los siguientes registros:
 - Criterios de codificación - identificación
- Recogida de indicadores y actualizar la información en el “Panel de Seguimiento”

- **Seiso** (suprimir suciedad): se trata de mantener limpia la estructura acordada de ordenación de los materiales basándose sobre todo en la eliminación de las fuentes de suciedad.
- Tener en cuenta:
 - Limpieza: Es una mezcla de actividades de cada persona individual y de otras que se llevan a cabo a través de herramientas TIC.
 - Fuente de suciedad: es cualquier aspecto que produce un volumen no deseado de información que suele sobrecargar nuestra capacidad de atención
 - Lugares difíciles de limpiar: son zonas de almacenamiento en donde hay una rotación muy rápida de materiales o que suponen una estructura muy compleja.
 - Material dañado: materiales que no son fiables porque se corresponden con una versión antigua o porque han sido ya reemplazados por otros diferentes.

A tener en cuenta

- Dedicar un tiempo "fijo" a la gestión activa de la información digital y disponer de una sistemática al respecto.
- Colaboración entre las personas implicadas en la experiencia de 5S digital y las de Sistemas de Información.
- Ser exigente con aquello que se acuerde en cuanto a lugares donde no almacenar material.
- Habilitar, si procede, una jaula para ubicar allí materiales dudosos y evitar que se conviertan en suciedad. Concretar la gestión de este mecanismo.
- Considerar si se puede planificar la ejecución de tareas rutinarias de mantenimiento en los equipos.

Lista de chequeo de tareas a completar

- El área TIC define rutinas sistemáticas para mantener limpios los equipos.
- Analizar si existen aplicaciones no controladas y si esas aplicaciones deben incorporarse al curso "legal".
- Analizar:
 - El nivel de riesgo según información que se maneja y comparte.
 - Cómo se realizan las de copias de seguridad
 - Cómo prevenir la aparición de duplicados y de versiones diferentes de un mismo material original.
- Eliminar materiales dañados, lugares difíciles de limpiar y las zonas con excesivo número de materiales.
- Complimentar los siguientes registros:
 - Focos de suciedad
- Recogida de indicadores y actualizar la información en el "Panel de Seguimiento"

Definición

- **Seiketsu** (señalizar anomalías): se pretenden detectar desviaciones o funcionamientos defectuosos a simple vista. Es un mecanismo que permite mantener los logros de las fases anteriores y resulta especialmente necesario en aquellos casos en los que el flujo de materiales es muy alto.
- **Situación regular**: aquella situación que se desarrolla dentro de los límites y criterios establecidos.
- **Situación irregular**: aquella que se desvía de los límites y criterios establecidos y que supone un cierto riesgo de "volver atrás" en el avance conseguido con las 5S.
- **Sistemas de señalización**: mecanismos que hacen más fácil la detección de la situación irregular.

A tener en cuenta

- Aclarar qué situaciones irregulares son las que, obligatoriamente, hay que tener controladas por el efecto negativo que pueden ocasionar.
- Definir claramente qué es una situación irregular.
- Revisar periódicamente que los sistemas de señalización están funcionando y que son útiles.
- Considerar cualquier elemento que facilita un mejor control visual de que las desviaciones.
- Explicitar visualmente aquellos criterios considerados de mayor importancia para que se mantenga el nivel de 5S.

Lista de chequeo de tareas a completar

- Listar ubicaciones y ficheros con los que es más relevante una gestión activa para evitar desviaciones.
- Concretar qué señalizaciones se visualizan y después analizar si son útiles y cómo son aceptadas por las personas usuarias.
- Cumplimentar los siguientes registros:
 - Alertas
- Recogida de indicadores y actualizar la información en el “Panel de Seguimiento”

- **Shitsuke** (seguir mejorando): Está dirigida a afianzar los nuevos hábitos de trabajo y a actuar con disciplina, cumpliendo todo lo que hemos organizado.
- **Auditoría 5S**: metodología para chequear de forma sistemática y periódica el cumplimiento de la implantación de las 5S.

A tener en cuenta

- Establecer claramente y respetar el calendario de auditorías y planes de acciones correctoras.
- Realización de auditorías por parte de un equipo. Incluir a directivos, mandos y también a personas del Departamento TIC.
- Asignación de recursos (tiempo y presupuesto) a las auditorías y acciones asociadas.
- Participación de personal del área auditada y también de fuera para generar aprendizaje compartido.
- Promover el hábito de autocontrolar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- Llevar un indicador global del nivel de 5S digital.

Las palabras conmueven, pero el ejemplo arrastra

Homero en *La Ilíada*

Lista de chequeo de tareas a completar

- Preparar el documento de auditoría: elementos a auditar y criterios para asignar puntuaciones si procede.
- Planificar las auditorías: quiénes, cada cuánto tiempo.
- Componer el gráfico con el indicador y determinar el objetivo tras unas primeras auditorías.
- Concretar el documento de plan de acciones correctoras y la forma en que se realizará el seguimiento del nivel de cumplimiento.
- Revisar el documento de auditoría por si procede introducir algún cambio para adaptarlo a la realidad del nivel de 5S digital.

El proyecto de 5S digital no termina con la auditoría final. Es entonces cuando comienza el gran reto. Tanto esfuerzo no puede ser en balde: hay que afianzar lo que se ha conseguido en el área piloto y extender a otras áreas.

¿Cómo nos vamos a organizar de ahora en adelante?